

RAYMOND LANDRY

DIRECTEUR GÉNÉRAL RELÈVE ET COACHING



Un référentiel
pour les gestionnaires
professionnels



ÉDITIONS
REPER

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	12
---------------	----

PREMIÈRE PARTIE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LA PROFESSION DE GESTIONNAIRE

CHAPITRE 1

LE QUESTIONNEMENT SUR LES GESTIONNAIRES PROFESSIONNELS

S'interroger	17
Nouvelles formes d'organisation	18
Nouvelle forme de hiérarchie	20
Les outils facilitateurs de collaboration	22
Les qualités requises d'un gestionnaire	25
Être gestionnaire aujourd'hui	27

CHAPITRE 2

LA RÉVOLUTION DU TRAVAIL

L'évolution du travail	33
Solutions de recrutement innovantes	35
Renforcer la direction des ressources humaines	37
Mettre en place d'autres pratiques de formation	38
Les défis de la gestion intergénérationnelle	39
Mieux comprendre la motivation au travail	42
Le bonheur au travail	45

CHAPITRE 3

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Les habiletés, les compétences et les qualités essentielles	49
L'intelligence émotionnelle	51
Le directeur général et l'isolement	53
La pire erreur pour un gestionnaire	54
Les responsabilités d'un directeur général	54
Apprendre à déléguer	56
Le rôle du conseil d'administration	57

CHAPITRE 4

PASSER DE TRAVAILLEUR AUTONOME À PME

Mise en situation	61
Le cheminement de travailleur autonome à directeur d'une PME	63
Une vision d'avenir	64
L'importance des valeurs.	65
Les valeurs sont les convictions qui façonnent les actions	69
Embaucher et obtenir l'adhésion des bonnes personnes.	69

CHAPITRE 5

DÉVELOPPER UN LEADERSHIP PERFORMANT

Le développement personnel	73
Les principes du leadership.	74
Gagnant et gagnant.	75
La marque du bon leader	76
Le nécessaire retour à soi.	78
La recherche de défis.	78
Créer une équipe performante.	79
La composition d'une équipe performante.	80
Une équipe dynamique.	82
Les conditions pour la formation d'une équipe dynamique. . .	84
De retour au bureau	86

CHAPITRE 6

COMMENT REPOUSSER NOS LIMITES

Sommes-nous programmés par notre patrimoine génétique? .	88
Comment établir un climat de travail sain?	89
Promouvoir la communication non violente pour maintenir la connexion	91
Comment demander et offrir de la reconnaissance?	94

CHAPITRE 7

LES ORGANISATIONS DE L'AVENIR

Une nouvelle forme d'organisation	100
Les limites de la bureaucratie	100
Berkshire Hathaway, ou le pouvoir de la simplification	101
Haier ou l'importance de l'organisation évolutive	104
Innover pour durer	109
Qu'apprenons-nous de ces exemples de réussite?	112
La grande force des microentreprises	113
Les objectifs de chaque PME au service du groupe	115
Passer d'un monopole interne au contrat interne	116
De la coordination du haut vers le bas à la collaboration volontaire	118
Passer du statut d'employé à celui de propriétaire (partenaire, investisseur)	119
Organigramme simplifié de l'organisation du futur	120
Les 3 C	122
Ce qu'il faut retenir	123
Ce que vous tenez entre vos mains	126

CHAPITRE 8

DÉVELOPPER UN LEADERSHIP CONSCIENT

L'art de la gestion : place au gestionnaire humain	127
Pour une gestion progressiste : la pleine conscience organisationnelle	128
Leadership conscient	131
Qui est le leader du 21 ^e siècle?	131
Le gestionnaire humain	134
Le leadership pour influenceurs conscients	137
Exercer une communication consciente	139
Se donner pour mission d'aider les gens	141
Reconnaître les éléments toxiques au sein d'une équipe	144
Ce sont les affaires, quand même	145
Sur une note plus personnelle : vers le bonheur	146

DEUXIÈME PARTIE LA RELÈVE

CHAPITRE 9

LA RELÈVE : TRANSFÉRER SON ENTREPRISE

Mise en situation	150
Fusion et acquisition d'entreprise.	151
La pérennité de l'entreprise.	154
Étudier les diverses possibilités.	157
Conserver l'entreprise dans la famille	158
Passer le flambeau : un grand geste.	162

CHAPITRE 10

PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Le plan de relève	163
Élaborer son plan de relève.	165
Comment déterminer la valeur de l'entreprise.	167
La vente de l'entreprise	170
Le processus de vente	171
Le financement du plan de relève	176
Comprendre les enjeux fiscaux et juridiques	180
Choix du successeur	186
Comment sélectionner un successeur et le préparer?	186
Financement et formation du successeur	190
Gérer le patrimoine pour assurer l'avenir	192

CHAPITRE 11

LA RELÈVE, VISION DU RELEVEUR

Leader charismatique	196
Place à la relève.	197
Améliorer sa collaboration et exercer un leadership conscient	198
Les meilleures pratiques d'affaires en repreneuriat	205
La tendance est aux repreneurs hybrides	207
L'intrapreneuriat dans un contexte de transfert.	209

TROISIÈME PARTIE **MON RÔLE DE CONSEILLER, DE COACH ET DE MENTOR**

CHAPITRE 12

DE RÉALISATION EN RÉALISATION

La passion nous fait vivre pleinement	221
Retour dans le temps.	223
La communication.	227

CHAPITRE 13

PENSER, APPRENDRE, AGIR POUR DEVENIR COACH

Apprendre à vivre.	229
La victoire.	232
Faire face à toute situation : penser, apprendre, agir	234
Fonder son action sur ses valeurs.	235
La force du non-conformisme	237
L'excellence et les cycles de 7 ans	238
Être perçu comme un leader	239
Coaching et mentorat	240

CHAPITRE 14

RENCONTRE AVEC UN MENTOR

Coach ou mentor, difficile à départager.	241
L'art du mentorat	242
Le rôle du mentor	244
Quelle posture un mentor doit-il prendre?	245
Le mentor apprend à devenir un meilleur dirigeant	247
L'importance de ne pas agir à la place du mentoré	250
Les 4 éléments clés pour aider mon mentoré	251
Écrire pour développer les connaissances et l'humilité.	255
Le rôle du mentor en résumé	256
Qu'est-ce qu'une relation de mentorat réussie?	257

CHAPITRE 15

LE POTENTIEL HUMAIN

À la découverte de notre unicité.	259
Une histoire humaine de 500 millions d'années!	260
Notre guide.	261
Revenir à soi	262
Le processus pour atteindre la maîtrise de soi	264
La concentration et le désir d'apprendre.	265
Apprendre nécessite de l'humilité	269
Le pouvoir de la transmission	269
La différence entre un amateur et un professionnel	271
S'arrêter ici est la marque des amateurs.	275
Développer son potentiel exige une communication efficace .	277
L'écoute active et ses composantes.	278
Améliorer ses compétences d'écoute active	281
Des exemples de personnes qui ont réalisé leur plein potentiel dans leur domaine	283
Réaliser son plein potentiel.	284
CONCLUSION	288

PRÉFACE

Ce livre s'adresse tant aux entrepreneurs, aux chefs d'entreprise et aux rêveurs qu'aux gestionnaires et aux détenteurs du capital. Il concerne ceux qui s'intéressent à l'évolution de l'entrepreneuriat au Québec et aux divers défis qui attendent les entreprises de demain. Il donne un commencement de réponse à nos questions sur ce que deviennent les gestionnaires professionnels en cette ère de changement rapide, de mondialisation et de nouvelles technologies.

Ma vaste expérience en matière de gestion de la relève et d'acquisition de PME m'a amené à vivre des expériences très instructives de réussite, où des directeurs de services tels que celui des ventes ou des opérations sont devenus des directeurs généraux, des actionnaires et des membres du conseil d'administration. Le but de ce livre est d'accompagner les gestionnaires et futurs gestionnaires de PME dans leur parcours professionnel et personnel. Le métier de gestionnaire s'apprend, que ce soit dans une entreprise, un organisme à but non lucratif, une entité publique ou parapublique.

Le directeur général est nommé – et éventuellement démis de ses fonctions – par le conseil d'administration. Il reçoit du CA un mandat pour exécuter les décisions de ce dernier dans le cadre d'une fonction de direction générale, assume les responsabilités de sa charge et rend des comptes périodiquement à ses supérieurs. La même approche s'applique à un directeur de service ou à un contrôleur, bien que ces derniers se rapportent

au directeur général ou au président-directeur général, le PDG, si ces fonctions sont occupées par la même personne.

Les titres sont très variables : président-directeur général, directeur général, directeur de service, vice-président, contrôleur, etc. Le but est de former tout gestionnaire afin qu'il puisse assumer ses tâches et ses responsabilités à sa satisfaction, et à la satisfaction de ses pairs et de ses supérieurs. Il faut cependant que ces tâches et responsabilités soient clairement définies par la direction et le titulaire. Si la direction n'a pas de description des tâches et des responsabilités, ce qui est souvent le cas dans les PME, le détenteur d'un poste doit les définir lui-même et les soumettre à son supérieur.

Un gestionnaire doit développer son leadership s'il veut réussir dans ses fonctions, progresser dans l'organisation et obtenir la collaboration de tous. La personne qui ne délègue pas et ne partage rien de ce qu'elle fait avec ses collaborateurs se retrouve isolée et éprouve des difficultés à plus ou moins long terme. Le leader attire les gens à lui ; tous veulent collaborer à ses projets afin d'atteindre, ensemble, les objectifs de l'organisation.

Diriger, c'est être le capitaine d'une équipe où règne l'esprit de groupe, où l'on doit s'entraider pour gagner, puisqu'on ne réussit que si l'on forme vraiment une équipe soudée. C'est la force du groupe qui fait qu'ensemble on est plus forts et plus intelligents, et qu'on trouve davantage de solutions pertinentes à nos problèmes. Un leader sait aussi partir le temps venu pour laisser la place aux autres. Le leader organise alors les transitions afin que tout se déroule en douceur pour tous ses collaborateurs. On parle très rarement du départ du plus haut dirigeant. Comment laisse-t-il ses biens à une succession ? Comment planifie-t-il la relève ? Trop d'entrepreneurs s'imaginent que le

capital mène tout, mais c'est une erreur ; le plus important, ce sont les ressources humaines. Ce sont les dirigeants, chevronnés et nouveaux, qui font toute la différence dans nos entreprises. Lorsque la relève cogne à la porte, il est important de l'intégrer. C'est alors que l'entrepreneur doit donner au suivant : il accompagnera la relève, la conseillera et agira comme coach ou mentor selon les circonstances.

Au cours des récentes années, j'ai participé à l'acquisition de PME, habituellement des entreprises de 50 employés et moins. Ma plus grande préoccupation n'était pas le capital, mais bien les gestionnaires. Un représentant me tenait ce discours, tout comme les représentants d'autres institutions de capital de risque : beaucoup plus de capitaux sont disponibles que d'entreprises bien gérées pour les absorber.

Les entrepreneurs au Québec devront assurer la relève de 10 000 entreprises par année pour les prochains 5 à 10 ans. Mais le manque de gestionnaires qualifiés entraînera la fermeture de milliers d'entreprises, et ce, même si le capital est mobilisable. Les ressources humaines, et surtout les postes de directeurs généraux et de directeurs de services, sont difficilement comblées. C'est une préoccupation de plus en plus grande pour les investisseurs, les comités de direction et les conseils d'administration. J'écris sur le sujet pour répondre aux besoins des entrepreneurs et des investisseurs qui m'ont demandé de préparer un programme d'évaluation et de recrutement, afin de les aider à mieux s'occuper des gestionnaires en place et de ceux qui assureront leur relève.

Pourquoi en discuter en ce moment ? Parce que nous connaissons une pénurie de main-d'œuvre, et que les entrepreneurs, tout comme les dirigeants, doivent aborder dès maintenant

cette question se rapportant aux ressources humaines qui prendront la relève et dirigeront nos organisations. L'approche doit de plus être renouvelée. Nous devons donc :

Trouver la meilleure stratégie pour recruter des directeurs capables de composer avec la relève, et élaborer le meilleur plan d'embauche ;

Définir les tâches et les responsabilités de chacun des dirigeants ;

Déterminer une méthode en matière de formation, d'évaluation et de rémunération pour les futurs gestionnaires.

Je souhaite présenter à chaque dirigeant ou futur dirigeant mon approche en matière de gestion et de relève. Je propose également les outils qu'ils réclament déjà et qui pourraient être utiles dans cette démarche. Je veux de plus travailler avec toutes les ressources disponibles qui s'intéressent au rôle du dirigeant dans nos organisations.

Je suis ouvert à toutes les suggestions des intervenants dans le monde de la gestion, qu'il s'agisse de coachs, de mentors, d'entrepreneurs, de dirigeants, de professeurs, de spécialistes en ressources humaines ou de jeunes gestionnaires en formation. Vos questions, vos suggestions, vos recommandations sont les bienvenues.

Ce travail est en constante évolution et sera révisé périodiquement. Ceux qui veulent l'utiliser peuvent le faire sans hésitation, mon objectif étant de contribuer à l'amélioration de la gestion de nos organisations, particulièrement dans le monde de la PME.

Je vous souhaite bonne lecture et j'attends vos commentaires.

Raymond Landry

rlandry@reper.ca

CHAPITRE 1

LE QUESTIONNEMENT SUR LES GESTIONNAIRES PROFESSIONNELS

Quelle est l'avenir de la profession de gestionnaire ? Je cherche des pistes de réponse à cette question. Je veux aussi démontrer toute l'importance de l'apprentissage dans ce domaine. Nous devons apprendre, pour ensuite mettre en pratique, donc agir et finalement transmettre.

Je m'adresse ici autant aux jeunes qu'aux gestionnaires aguerris qui sont prêts à coacher et à transférer leurs connaissances à la génération suivante. Pour ce faire, on doit revenir à la base et accepter d'apprendre avant d'agir, pour finalement céder les rênes à de nouveaux gestionnaires professionnels.

S'interroger

- Est-ce que je suis utile dans mon milieu professionnel ?
- Est-ce que je peux encore apprendre ?
- Est-ce que j'aime les gens que je côtoie ?
- Quelle est ma contribution à mon équipe ?
- Est-ce que j'ai confiance en moi-même ?
- Quels sont mon plan d'action et mon échéancier ?
- Qu'est-ce que mon rôle m'apporte ?
- Qu'est-ce que je donne aux autres ?
- Quelles sont mes aspirations ?

Le capital financier était jadis au sommet de la pyramide ; aujourd'hui, c'est plutôt le capital humain, en raison de la rareté et de la mobilité de la main-d'œuvre. Très peu de dirigeants et de gestionnaires professionnels sont disponibles sur le marché. De plus, la durée d'un emploi se rétrécit chaque 10 ans. Dorénavant, nous devons porter toute notre attention sur le maintien en entreprise des bons gestionnaires. La meilleure façon de retenir ces derniers, c'est de leur permettre de s'interroger, et de répondre aux questions avec eux, en leur facilitant la tâche par des politiques adaptées à chaque situation. Si les gestionnaires ne sont plus satisfaits, ils vont aller voir ailleurs. Nous devons donc nous rapprocher de nos gens et bien lire notre environnement. Cela exige une grande capacité d'adaptation de la part des hauts dirigeants.

Nouvelles formes d'organisation

Le modèle actuel d'organisation pyramidale, créé il y a plus de 100 ans, éprouve des difficultés. Il existe de nombreux exemples de ces grandes et très grandes entreprises telles que *Sears, Dupont, Esso, Standard Life* et bien d'autres qui ont disparu ou peinent à se relever.

Aujourd'hui, les entreprises démarrent avec l'argent des sociétés de capital de risque qui investissent dans l'innovation, donc le capital intellectuel des individus. Auparavant, elles s'appuyaient sur le capital, sur l'immobilier, sur la richesse. Les entreprises de la FAGA – *Facebook, Apple, Google, Amazon* – s'appuient sur la richesse des investisseurs, qui misent pour leur part sur l'innovation et le capital intellectuel des individus. Ces deux approches fonctionnent désormais en parallèle.

Nous devons faire face à de grandes transformations inéluctables. La réussite de nos organisations dépend de notre capacité à travailler en équipe avec les jeunes, les gens matures en matière de gestion et les administrateurs chevronnés qui deviennent des coaches. Il s'agit de sortir du type de gestion où l'ensemble des décisions et des solutions proviennent du sommet de la pyramide.

Si nous reculons de 100 ans, tout était relativement simple, puisque la solution émanait de la haute direction. C'est devenu plus compliqué dans les années 50, lorsqu'on s'est rendu compte que les meilleures solutions venaient d'un peu partout dans l'entreprise. C'est alors que les dirigeants ont commencé à former des comités de direction, à impliquer d'autres dirigeants et à les écouter.

Dans les années 70, les problèmes sont devenus plus difficiles à déterminer, c'est alors qu'est apparu le mot *problématique*. Ce dernier réfère à une situation qui cache plusieurs problèmes, dont les solutions sont entre les mains de gens de l'organisation, et quelquefois à l'extérieur de celle-ci. C'est à la même époque que sont apparus les grands et les petits bureaux de consultants qui proposaient des solutions nouvelles.

Faisons-nous actuellement face à un chaos? Non, mais le contexte est extrêmement complexe. Le chaos, c'est une désorganisation totale, alors que face à une situation complexe, nous pouvons mobiliser une équipe de professionnels internes et externes qui analyseront la situation dans sa complexité et proposeront des solutions tout aussi exigeantes que nécessaires. Nous connaissons cette complexité dans la gestion de nos technologies de l'information et des communications, où tous les 5 ou 10 ans, nous devons changer nos logiciels, où

tous les 3 ou 4 ans, nous devons renouveler nos équipements informatiques.

Or, dans une organisation, l'extrême complexité d'un environnement n'est pas associée à la structure de l'organisation, mais aux relations entre les personnes. Les gens dans nos entreprises interagissent entre eux et les frontières sont très volatiles. Les dirigeants doivent lâcher prise, informer, former, confier des tâches à leurs directeurs et leur remettre les responsabilités qui vont de pair avec ces tâches. Ils doivent leur faire confiance pour l'exécution, développer des tableaux de bord pour mesurer les résultats afin de réagir rapidement en équipe, et souligner tout autant les réussites que les échecs. Les gens de l'organisation ont également intérêt à choisir les membres de leur équipe, et cette interaction en continu se fait et se défait en fonction des projets en cours.

Nouvelle forme de hiérarchie

Une nouvelle forme d'organisation fait appel à une nouvelle forme de hiérarchie. Le système hiérarchique traditionnel est remplacé par une structure horizontale, où les collaborateurs s'autodirigent. Les dirigeants deviennent des coachs. Ce n'est pas l'anarchie, puisque des règles et des valeurs garantissent la pérennité de l'organisation.

Cette forme d'entreprise libérée est fondée sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective. Le principe de service ou de secteur est éliminé et au lieu de s'en tenir aux descriptions de tâches, on s'intéresse au rôle de chacun. Les rôles sont assurés de façon autonome dans des groupes qui partagent un même but.

L'intelligence collective prend alors une place centrale où l'analyste financier n'est pas limité à un service, puisqu'il analyse tant les ventes et leur marge brute que les achats, la logistique, la rentabilité des investissements en technologie, en équipements ou en bâtiments. De même, l'équipe de vente a pour principale tâche de vendre, mais en tenant compte de la gestion du risque et des orientations de l'organisation quant aux territoires et à la croissance recherchée, tant locale qu'internationale.

Ainsi, dans une organisation, est-ce qu'un contrôleur se limite à produire des états financiers précis dans le but de fournir les résultats du passé à la haute direction? C'est un de ses buts, mais c'est probablement le moins important puisque les états financiers nous parlent du passé. Les résultats ont une valeur ajoutée lorsque, lors de notre analyse, ils nous aident à identifier nos forces et nos faiblesses afin d'améliorer notre façon de faire maintenant, et ainsi d'atteindre nos objectifs. Il est désormais essentiel que nos contrôleurs comprennent leur mission.

La nouvelle forme d'organisation doit être en constante évolution. Elle se base sur une utopie réaliste qui s'incarne dans des pratiques de gestion innovantes inspirées par le développement de la conscience humaine au fil du temps, et sur des expériences au sein de nos organisations. Il y a plus de 100 ans, la façon de gérer une entreprise était complètement différente de ce qu'elle est aujourd'hui et cela continue d'évoluer.

Aujourd'hui, chaque être humain veut vivre pleinement, se réaliser, être lui-même. Dans nos organisations, l'énergie doit circuler et les gestionnaires ont la responsabilité de réduire les tensions. Les collaborateurs doivent être plus autonomes, afin

que le plein potentiel de chacun puisse émerger. La confiance et la responsabilisation des collaborateurs sont centrales.

L'organisation est considérée au même titre qu'un être vivant. Chaque organisation a une personnalité, des valeurs, des qualités ainsi que des forces et des faiblesses. Le développement des styles de gestion des organisations suit les stades de développement de la conscience humaine.

Les outils facilitateurs de collaboration

Je suis toujours à la recherche d'outils simples à comprendre. En ce moment, nous en avons beaucoup qui viennent du passé. Nous devons innover en prenant en considération :

- Les interfaces multiples dont la complexité technologique augmente jour après jour ;
- Les interprétations différentes de chaque individu, afin que chacun soit ouvert et pense davantage au bien commun qu'à avoir gain de cause ;
- Les interactivités constantes et fragiles : le directeur général ou le grand patron ont la responsabilité de favoriser les échanges afin de toujours trouver la meilleure solution pour l'organisation et non pour leur propre avantage.

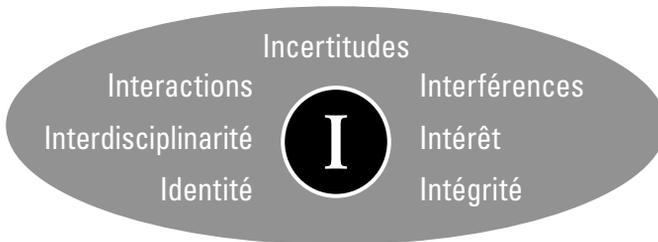
Ces 3 éléments ont des répercussions sur la communication au sein d'un milieu. Si nous interprétons une situation différemment, soyons heureux : nous ne pouvons pas tous penser de la même façon, ce serait préoccupant. Auparavant, les firmes américaines de consultants recrutaient exclusivement dans les grandes universités de gestion ; maintenant, elles le font de plus en plus dans les écoles où on enseigne l'art. Cela fragilise la collaboration, puisque nous sommes très différents les uns des autres, tant sur le plan de nos connaissances que sur celui

de notre façon de les transmettre. Chaque personne a donc une nouvelle responsabilité fondamentale qui est de favoriser la communication et de créer la collaboration.

Cette collaboration tiendra compte des **interfaces** multiples dont nous disposons, de nos **interprétations** différentes des situations, et de nos **interactions** constantes et fragiles au quotidien.

Le graphique ci-dessous illustre les éléments qui viennent teinter la communication, élément essentiel à toute collaboration. Au centre se trouve ce que nous essayons tous d'atteindre, c'est-à-dire une interrelation, une « relation de réciprocité » dans laquelle chacun a la parole, se sent entendu et peut se réaliser.

Figure 1
Interrelations dans un contexte de collaboration



1. Interactions

Dans les espaces collaboratifs, au lieu de nous associer avec des gens qui nous ressemblent, il s'avérerait plus profitable d'aller vers ceux qui nous proposent une approche différente de la nôtre, qui provoquent un choc. Nous devons cesser de nous prendre trop au sérieux, de penser que l'on possède la vérité.

2. Interdisciplinarité

Nous devons bien sûr faire de la gestion, puisque c'est le métier du gestionnaire, du président-directeur général, du directeur

général et de tous les directeurs, mais nous devons nous ouvrir à tous les autres, tels que les chercheurs, les créateurs et les analystes, puisqu'ils peuvent grandement contribuer au succès de l'organisation par leur approche novatrice.

3. Identité

Nous devons accepter que les gens n'appartiennent qu'à eux-mêmes. Ils sont bien sûr rattachés à leur secteur d'activité, que ce soit la finance, les ventes, la logistique, les achats ou la production, mais ils n'appartiennent pas à l'organisation. Les gens s'identifient à ceux avec qui ils partagent du temps concrètement, non avec un concept tel qu'une organisation.

4. Intégrité

Est-ce que vous faites ce que vous dites et dites ce que vous faites? Est-ce que vous exprimez haut et fort les valeurs qui vous animent? Par exemple, le respect est en haut de ma liste de valeurs, tout comme le partage, l'équité et l'éthique. C'est en fonction de ces valeurs que je tâche de prendre mes décisions, quotidiennement.

5. Intérêts

Nos intérêts divergent parfois de ceux des autres. Les gens pensent à eux-mêmes avant de penser à l'organisation, et l'intérêt pour un travail diffère de l'un à l'autre. Un certain individualisme prédomine. En découvrant les intérêts d'une personne, il est plus facile d'établir une relation.

6. Interférences

Nous sommes de plus en plus en mouvement et tout change rapidement. On ne peut plus planifier à long terme. Il y a à peine 5 ans, nos plans de financement devaient nous permettre de prévoir nos résultats pour les 3 années à venir. Aujourd'hui,

nous budgétions pour les 12 prochains mois en précisant que nous ajusterons nos hypothèses et notre budget aux 6 mois. Étant donné toutes ces interférences, nous devons développer notre capacité à nous concentrer et analyser davantage de données. Nous devons être de plus en plus agiles. À nos valeurs et à nos qualités, nous ajoutons l'agilité.

7. Incertitude

Tous ces **i** convergent vers le mot incertitude. Je n'aurais pas imaginé l'an dernier que l'incertitude occuperait une place aussi importante dans ma réflexion, cette année. Et pourtant, l'avenir est à inventer et les modèles du passé ne répondent plus aux nouvelles questions et ne correspondent plus à la réalité d'aujourd'hui et de demain. Nous devons accepter le fait que dans ce nouveau contexte de collaboration, un dirigeant n'exerce plus le même contrôle et doit accepter de lâcher prise. Nous devons apprendre à vivre avec la volatilité.

C'est tout un casse-tête que de vivre avec les 7i. Pour y arriver, nous devons développer les qualités requises. À noter que toutes ces approches ne concernent pas seulement notre vie professionnelle, mais tout autant notre vie personnelle.

Les qualités requises d'un gestionnaire

Un gestionnaire doit comprendre l'importance de se développer en tant qu'individu. Pour appuyer les 7i, on peut identifier 4 grandes qualités de base :

1. Connectivité

Avoir la capacité d'aller vers les gens, ce qui suppose d'avoir confiance en soi-même et d'être capable de développer les outils requis pour bien communiquer.

2. Adaptabilité

Chacun doit revoir son ouverture aux autres, aux nouvelles idées, ainsi que sa capacité d'adaptation.

3. Flexibilité

Un individu rigide, campé sur ses croyances, aura de la difficulté à survivre longtemps dans un monde sans frontières et en constant changement, où la technologie et la robotisation font en sorte que tous nos processus sont exécutés plus rapidement et où l'intelligence artificielle nous pousse à devenir plus flexibles, et ce, quotidiennement.

4. Autonomie

Nous avons besoin de gestionnaires qui sont des leaders transformationnels, des leaders inspirants. Pour le devenir, chaque personne qui a une tâche à accomplir doit également porter la responsabilité du résultat. Le responsable doit assumer son autonomie. De plus, le leader doit faire en sorte que chaque membre de son équipe développe ses habiletés, par la formation et par ses conseils. Ensuite, les leaders d'une organisation doivent augmenter l'agilité de leur unité. Des gens plus autonomes formeront des unités plus agiles.

D'ailleurs, ces unités doivent être réduites, dans les grandes entreprises. Une unité en décroissance durable¹ pourra s'allier à d'autres. De cette façon, les interactions diminuent et deviennent plus faciles à gérer. Par la suite, la création de divisions, de filiales et de partenariats favorisera la synergie. Tout cela est possible, bien que difficile à réaliser concrètement. De beaux et grands défis attendent la prochaine génération de gestionnaires.

1. Processus qui permet de gérer la transition d'une entreprise vers l'informatisation ou la robotisation en assurant la pérennité de celle-ci et en misant sur le plein potentiel humain.

Être gestionnaire aujourd'hui

Bien entendu, les nouvelles formes d'organisation redéfinissent la profession de gestionnaire. À quoi ressemble la réalité de ce « nouveau » gestionnaire ?

Le travail d'équipe :

- Être gestionnaire aujourd'hui, c'est avoir la capacité de travailler en équipe avec des collaborateurs dont le niveau de performance diffère, chacun à sa place, pour créer un équilibre.
- Être leader en entreprise, c'est inspirer ses collaborateurs.
- Être libérateur, c'est laisser le potentiel de chacun émerger.
- La créativité, c'est simplement sortir du cadre traditionnel.
- La synergie, c'est aligner nos énergies pour atteindre un but commun.
- La réalisation de la mission concerne tant la nôtre que celle de notre organisation.

Quelle est votre mission personnelle ?

La mienne est d'inspirer les personnes pour qu'elles aient le goût de se développer, d'évoluer et de rayonner grâce à mon écoute, mon empathie, mon énergie et ma passion, afin de faire une différence positive dans leur vie.

Prenez un moment pour écrire votre mission personnelle. Cet exercice vous permettra de gagner en conscience quand vous posez des actions et prenez des décisions, puisque vous serez aligné sur vos valeurs, et conscient de l'importance de votre influence positive dans la vie des gens.

Après vous être concentré sur votre propre mission, pensez à celle de vos collaborateurs et de votre organisation. Placez l'être humain au centre de votre équipe. Laissez vos salariés et vos

collaborateurs prendre des initiatives individuelles à l'intérieur d'un cadre déterminé. Cette philosophie repose sur un climat de confiance mutuelle et d'entraide, et sur la reconnaissance de l'apport de chacun.

Établir des objectifs

Seulement 3 % des adultes ont des objectifs écrits. Les personnes qui ont des buts écrits ont deux fois plus de chance de réussir que ceux qui n'en ont pas. Partager ses objectifs avec quelqu'un augmente les probabilités de les atteindre, et les écrire est un des éléments les plus importants pour réussir. En écrivant nos buts sur papier, nous envoyons à notre subconscient un message très clair. Une zone de notre cerveau, le système d'activation réticulaire, est activée, et lorsque cette zone est stimulée par l'envoi régulier de signaux en rapport avec nos objectifs, nous sommes davantage à l'affût des éléments et des personnes qui peuvent nous aider à les atteindre.

Définir des objectifs SMART

S pour spécifique

Avoir un objectif clair est l'élément de départ. Cependant, il est préférable de prendre un peu de recul, afin de comprendre pourquoi nous souhaitons atteindre cet objectif. Cela doit être assez puissant et personnel pour nous permettre de garder le cap lorsque ce sera plus difficile. Il est plus facile d'être engagé quand l'objectif nous motive personnellement, contrairement à un objectif qui n'est pas vraiment le nôtre.

M pour mesurable

Nous devons savoir dès le départ comment déterminer si l'objectif est réalisable, et selon quel échéancier. Il s'agit ici de définir les indicateurs qui nous permettront de suivre notre évolution, notre cheminement. Il est également important de savoir dès le départ à qui serviront ces données. En somme :

- Bien connaître notre point de départ
- Établir des objectifs clairs
- S'assurer de mesurer les divers résultats en cours de route

Cela, dans le but ultime d'assurer la pérennité de l'organisation.

A pour atteignable

C'est une chose de définir un objectif ambitieux, mais il doit cependant être atteignable. C'est là que les choses se compliquent. Il est impératif de croire que l'objectif est réalisable. Sans cette conviction, nous diminuons considérablement, voire anéantissons la probabilité d'y arriver. Notre capacité à y croire est le catalyseur qui active le mental et le physique (action). Cela contribuera à accroître notre niveau de confiance, lequel aura un impact sur notre détermination et notre capacité à persister.

R pour réaliste et raisonné

Généralement, ce point nécessite d'analyser comment l'atteinte de cet objectif s'accorde avec les autres responsabilités ou priorités. Je présume ici que cette réflexion a été faite dès le départ. J'utilise le terme *raisonné* pour traiter des raisons de se fixer un objectif. On peut faire un exercice assez simple, utilisant des *plus* et des *moins* qui démontreront visuellement ce qui se produira de positif si l'objectif est atteint, et de négatif s'il ne l'est pas. Cela vient renforcer le point initial, à savoir pourquoi l'objectif doit avoir été réfléchi afin qu'il soit personnel. Lorsque nous sommes conscients des impacts, nous passons à un autre niveau d'implication.

T pour temporel

Il est primordial de définir une date de réalisation de tout objectif. Nous toucherons peut-être le centre ou arriverons juste à côté de cette cible, mais nous savons très bien sur quoi

nous tirons La clé est de ne pas viser trop loin dans le temps, au risque de perdre l'objectif de vue et de se décourager.

La méthode SMART comporte toutefois des chaînons manquants.

Le plan

Nos objectifs ne se concrétiseront pas si nous ne faisons que les écrire sans avoir un plan pour les atteindre. C'est le premier élément manquant dans la méthode SMART.

Tout comme les objectifs, ce plan doit être écrit, et nous devons y consigner les étapes et les activités nécessaires pour atteindre le but. Il est inutile d'y détailler l'ensemble des actions, mais nous devons inscrire les activités clés, le volume d'activités et leur fréquence.

Les obstacles

Cet élément, qui fait partie des plus importants quant à l'atteinte des objectifs, ne figure pas dans la méthode SMART. C'est une erreur de ne pas prévoir et analyser les obstacles qui peuvent se dresser sur notre route.

Il y a les obstacles extérieurs, et aussi ceux qui sont ancrés en chaque être humain. Il est essentiel de ne pas négliger cette seconde catégorie qui englobe des croyances, des émotions, de mauvaises habitudes, des traits de comportement, etc. Ce sont ces obstacles qui doivent être franchis avant même de se lancer vers l'atteinte de nos objectifs.

Vous disposez maintenant des cartes indispensables pour être à même de définir vos objectifs et de les atteindre. Cependant, la méthodologie ne fait pas tout ; vous devez également être engagé envers votre propre succès... Et pour cela, il n'existe aucune méthode toute faite !

Planification, réflexion et gestion stratégiques

Un gestionnaire doit toujours chercher à anticiper l'avenir. Il cherche à évaluer les menaces et les opportunités afin d'être en mode proactif. Avoir une vision à long terme, au moins pour les 12 prochains mois, permet de concentrer ses efforts dans la bonne direction. La planification stratégique est arrimée à un budget, ce qui permet d'obtenir un contrôle des coûts ; elle se fait avec l'équipe de direction, alors que celle-ci réfléchit aux énoncés et aux orientations stratégiques de la prochaine année. Dans certains cas, les gestionnaires choisissent de se réfugier loin de l'action de l'entreprise pendant quelques jours avec quelques proches collaborateurs afin d'édifier cette planification stratégique. La réflexion stratégique, c'est se distancer des opérations courantes pour pleinement assumer son rôle de visionnaire. Une vision stratégique découle de cette réflexion, qui permet d'élaborer les orientations stratégiques des prochains mois, de visualiser où s'en va l'entreprise et quel chemin sera utilisé pour y parvenir.

La stratégie se définit en continu. La réflexion stratégique germe dans l'esprit des membres de la direction, c'est à ce niveau que celle-ci doit susciter l'intérêt au départ. Ensuite, elle sera communiquée aux autres services et à tous les intervenants concernés. Chacune des étapes sera analysée, pensée et pesée afin que la stratégie se mette en place dans l'entreprise.

Communiquer et diffuser

Ce qui importe n'est pas uniquement d'avoir une planification stratégique, une gestion rigoureuse de l'information, des procédés d'affaires bien décrits ou des réunions rodées au quart de tour, mais que ces outils soient diffusés, utilisés et maîtrisés par les employés. Au sein de l'entreprise qui cherche

constamment à optimiser ses marges, le rôle du patron est d'être le gestionnaire de ce projet commun, de telle sorte que tous les employés soient informés de la stratégie corporative et soient mobilisés autour de sa réalisation, toujours afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Gérer les finances

Au moyen des états financiers et des ratios, il demeure important de gérer les actifs, soit le fonds de roulement et les actifs à long terme, et de gérer les passifs, soit les dettes à long terme et les autres passifs.

Gérer les ressources humaines

La force du gestionnaire, là où il a le plus d'énergie à investir une fois ses tâches courantes accomplies, c'est le soutien qu'il apporte à ses ressources humaines, sur tous les plans.

L'approche WOOP (Wish – Outcome – Obstacle – Plan) est une stratégie d'action utilisée afin de maximiser ses chances de réussite. Les 4 étapes sont :

- Clarifier ses aspirations ;
- Définir les bénéfices attendus ;
- Prévoir les obstacles ;
- Élaborer un plan d'action.

Comme vous pouvez le constater, gestionnaire est une réelle profession, qui s'apprend et sur laquelle il est bon de réfléchir, pour que ceux et celles qui la pratiquent y trouvent satisfaction et l'exercent avec cœur et passion.

DIRECTEUR GÉNÉRAL, RELÈVE ET COACHING

Ce livre s'adresse tant aux entrepreneurs, aux chefs d'entreprise et aux rêveurs qu'aux gestionnaires et aux détenteurs du capital. Il concerne ceux qui s'intéressent à l'évolution de l'entrepreneuriat au Québec et aux divers défis qui attendent les entreprises de demain. Il donne un commencement de réponse à nos questions sur ce que deviennent les gestionnaires professionnels en cette ère de changement rapide, de mondialisation et de nouvelles technologies.

La première partie donne un aperçu de la profession de gestionnaire dans un futur rapproché. La révolution du travail qui se déroule actuellement entraîne dans son sillage une nouvelle forme d'organisation. En seconde partie, l'auteur se penche sur le questionnement important qui accompagne la relève entrepreneuriale. En troisième partie, il réfléchit sur son rôle de conseiller, de coach et de mentor. Un chapitre vise à ouvrir le débat sur tout ce potentiel humain qui est trop peu exploité, et incite le lecteur à améliorer l'utilisation de son propre potentiel. En fait, ce livre vous invite à devenir le directeur général de votre propre vie, et non seulement de votre service ou de votre entreprise.



RAYMOND LANDRY

Le président du Groupe GSL œuvre depuis 1987 auprès d'entrepreneurs. Il est à la fois investisseur, conseiller d'affaires, gestionnaire de PME, mentor et auteur.

Sa force vient de sa détermination et de sa constance. Il sait définir les situations grâce à sa vision globale et l'expertise qu'il a développée en tâchant de comprendre l'être humain. Il est curieux, prêt à apprendre et à expérimenter. Ses recherches tant professionnelles que personnelles l'ont amené à développer des outils performants pour aider ses collaborateurs, ses clients et ses fournisseurs. Son objectif ultime est de toujours ajouter de la valeur aux projets dans lesquels il s'implique, en mettant tous ses collaborateurs à contribution.

« On me demande souvent pourquoi je continue à m'investir, à travailler.

**La réponse repose sur les piliers de la réussite personnelle
qui sont apprendre, agir, transmettre. »**